



© rrhhMagazine. El portal de los profesionales de Recursos Humanos y del Management.
rrhhmagazine@rrhhmagazine.com

Marketing interno: Una función transversal para la gestión de personas en las organizaciones

Por **Antonio Ruiz Va**

Cada vez más, un mayor número de empresas toma decisiones estratégicas en orden a transformar su modelo de negocio. Piensan en cómo adaptar sus modelos productivos a las necesidades y deseos del cliente, lo cual supone una seria evolución en la concepción de marketing: de la tradicional mera transacción, a conseguir la lealtad y fidelidad del cliente a través de sistemas relacionales, que permiten conocerle mejor para poder anticiparse a sus deseos y necesidades.

Y también saben que estas formulaciones no pueden llevarlas a efecto sin la complicidad y el compromiso de sus empleados que son quienes, en definitiva, establecen el contacto formal con los clientes.

Existen multitud de estudios e investigaciones que demuestran la correlación inexorable entre satisfacción de clientes y satisfacción de los empleados. Es poco probable que la empresa pueda alcanzar la codiciada fidelidad recurrente de los clientes, en términos de ventas -para eso están fundamentalmente las empresas, para vender con beneficio-, si no se consigue la comprensión de los empleados, y su adhesión sin fisuras, a los objetivos empresariales.

En principio, y en términos generales, estos objetivos deberían consistir en la consecución de una cartera de relaciones, con clientes que generen valor y en una importante capacidad de diferenciarse de la competencia por su oferta de productos y servicios, pero, sobre todo, por una especial e inimitable aptitud en que los empleados de esa empresa sepan dispensar una atención inigualable a sus clientes.

El conocimiento del producto/servicio, la motivación por contribuir a la consecución de unas metas sintiendo su propia realización y utilidad para el proyecto, la capacidad de excelencia en la relación con los clientes, y la formación y el talento de los empleados es una buena parte de lo que hoy llamamos capital intelectual de la organización. **Este capital intelectual compuesto, como vemos, por los antiguamente llamados Recursos Humanos y por otros intangibles, como la marca, deviene en el activo más importante de la empresa.** Y a no olvidar, por lo que diremos más adelante, que la marca es, en definitiva, lo que hacen y el cómo lo hacen las personas de la organización.

Luego, entonces, casi todo por lo que puede competir de verdad una empresa tiene que ver con las personas: clientes y empleados. Naturalmente que el producto sigue siendo extraordinariamente importante. Pero los productos y sus precios, se pueden igualar, copiar o equiparar antes o después. Sin embargo, lo que no es tan fácil de copiar es la “*personalidad*” de una empresa, el impulso creativo y de innovación de su plantilla, así como su voluntad, empeño y actitud en la satisfacción de las necesidades de los clientes. **No es nada fácil implementar una cultura de provisión de valor y satisfacción a los clientes y que ello produzca, a su vez, satisfacción justa, equilibrada y motivada a los empleados.**

Si en el marketing de relaciones y sus últimas formulaciones, como el marketing *experience*, se sabe cómo conocer tanto a los clientes como sus necesidades, para tratar de establecer relaciones fidelizadoras que los retengan, satisfechos, como clientes, de la misma manera podemos plantearnos la misma cuestión al pensar en los clientes internos, es decir, los empleados.

Si queremos realmente que nuestra organización se oriente hacia el cliente, tal y como se suele propugnar, por ejemplo, en pomposas declaraciones en las juntas de accionistas, no podemos dejar esta cuestión únicamente en manos de las áreas comerciales y de marketing, puesto que se trata de impregnar a toda la organización de esa sensibilidad. Y de la misma forma, si queremos que tenga sentido esa otra, no menos pomposa y tópica, aseveración de que lo más importante de la organización son sus personas, tampoco se puede dejar su verificación exclusivamente en manos de los departamentos de recursos humanos. Estas afirmaciones son estrategias “*transversales*”, que si se desea que terminen siendo ciertas y verosímiles, han de ser asumidas consecuentemente en todos los ámbitos de la organización. No son declaraciones; o son prácticas estratégicas vividas emocionalmente, por unos y otros, o no son nada.

Pero atención, porque las organizaciones necesitan, desde luego, que sus personas terminen siendo lo más importante de ellas, pero no por alguna especie de altruismo u orgullo de pertenencia, sino porque las personas de la organización son las que han de hacer realidad la orientación al cliente. O se sienten valoradas por su implicación decisiva en la cadena de valor compuesta por los eslabones de los procesos que se relacionan con los clientes, o no hay orientación al cliente, no hay satisfacción de clientes, no hay fidelidad de la cartera de clientes, no se genera el valor para el cliente y, finalmente, no se genera tampoco valor para la empresa ni para sus accionistas.

Pues bien, desde la docencia de una nueva disciplina como el marketing interno, que por primera vez en la universidad española ha sido formulada como Diploma de Postgrado en el IDEC de la Universidad Pompeu Fabra, podemos decir que la alianza operativa de los conceptos y enfoques de marketing, aplicados a la gestión de personas, supone una conjunción muy positiva cuya práctica se empieza a detectar en las organizaciones avanzadas de altos rendimientos. El espíritu de mejoras continuas en la calidad, en la productividad o en la capacidad innovadora son posibles merced a las mejores prácticas de marketing interno, siempre que éste se considere como instrumento de transformación de la cultura empresarial y de gestión del cambio que precisan la mayoría de nuestras empresas.

No nos podemos quedar inermes ante situaciones como las que describen las conclusiones de un estudio realizado por el SIROTA SURVEY INTELLIGENCE, de NY, durante cuatro años, a más de un millón de empleados de una gran parte de empresas del Fortune 1000, que nos dicen que: “en el 85% de estas empresas la motivación y la moral de los empleados, tras los seis primeros meses de estancia en la

empresa desde su contratación, desciende profundamente para seguir cayendo progresivamente según corre el tiempo”. Y, por otra parte, el estudio constata que: “más de la mitad de los investigados dicen recibir poco o ningún reconocimiento, mientras más de los dos tercios de los consultados denuncian que los directivos de sus empresas, en general, suelen estar siempre más interesados en las críticas a sus desempeños que en alabar su buen trabajo”.

Pero estas conclusiones “cualitativas” tienen consecuencias cuantificables y medibles en términos de resultados. Según un análisis de The Economy Truth, sobre las 500 mayores empresas que cotizan en Bolsa, las compañías cuyos empleados declaraban sentirse bien tratados por sus superiores, crecían seis veces más que aquellas en las que sus empleados no lo manifestaban expresamente.

Es evidente que las empresas afinan cada vez más en el diagnóstico y análisis de la situación, pero todavía no aciertan a poner en marcha las medidas para solucionar los déficit detectados. Es algo así como llegar a saber el “*qué hacer*”, pero no conseguir un eficiente “*cómo hacerlo*”. De eso, precisamente, trata el Marketing Interno: de la equilibrada conjunción del análisis y reconocimiento del estado de la cuestión como condición *sine qua non*; de la asunción por parte del *top management* de esa situación y la consiguiente ayuda y apoyo, incondicional e indubitable, de un plan de acción encaminado a remediar los problemas detectados; y de la aplicación del enfoque de marketing a la gestión de personas a través de acciones formativas, motivadoras y de comunicación incluidas en el plan enunciado más arriba.

Pero para poder hacer todo esto, debemos tener claro que la única forma de gestionar el cambio es con una visión transversal y generalizada de que el poder transformar la cultura radica, básicamente, en saber cómo cambiar la conducta de la gente. Y a ese “*cómo*”, el Marketing Interno responde que teniendo en cuenta los pensamientos y sentimientos de las personas de la organización, pero que hasta que no seamos capaces de alcanzar el nudo de sus emociones, no conseguiremos avanzar en ese apasionante mundo de la gestión del cambio.

Y cerramos el círculo. En el marketing *experience*, como evolución o superación del marketing relacional, sabemos llegar al mundo emocional de los clientes. Porque sabemos, ahora, que toda decisión de compra se toma de forma emocional. Pues eso mismo sucede en el interior de las organizaciones: los empleados asumirán un cambio de actitud hacia la proactividad y el compromiso (“comprarán” los objetivos y la misión de la empresa), si con técnicas de marketing interno somos capaces de contactar con sus emociones.

Antonio Ruiz Va, Director del Programa de Postgrado de Marketing Interno del IDEC,
de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona